

Trabajo Final de Grado

Planificación estratégica de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L



Universidad Siglo 21

Nombre y apellido: Juan Pablo Camps

DNI: 38.106.555

Legajo: ADM 03501

Tutora: Rinero Sofía

Córdoba

Julio de 2020

Resumen ejecutivo

El presente reporte de caso trató sobre el diseño de una planificación estratégica dirigida a la empresa Redolfi, en donde se ha buscado generar las condiciones de aumento de la rentabilidad en un 3% para el año 2022. Para lograrlo se planteó el diseño de un plan estratégico en base a una estrategia de liderazgo en costos, planteando una redefinición de su estructura organizacional, la aplicación de programas tecnológicos para la gestión interna y el desarrollo de una planificación de recursos humanos. Todas estas mejoras fueron diseñadas debido a las debilidades que se diagnosticaron. Para poder dar respuesta al objetivo, como también para determinar la factibilidad económica y financiera, se desarrolló una proyección de los flujos de fondos que obtendrá la organización en el lapso de años desde 2020 al 2022. Ante ello, se observa una factibilidad, dado a que se cumplen con las reglas de aceptación de VAN, TIR y ROI, demostrando la importancia de trabajar de manera estratégica en pos del crecimiento de la empresa, como también de sus ratios financieros, siendo esta una de las principales falencias que afecta tanto a Redolfi, como a las distintas organizaciones dentro del sector mayorista de bienes de consumo masivo.

Palabras clave: Plan estratégico. Re estructuración. SCM. ERP. Recursos Humanos.

Índice

Introducción	3
Análisis Situacional	5
Análisis del macro entorno	5
Análisis del micro entorno.....	8
Análisis de mercado.....	11
Análisis interno.....	12
Objetivos corporativos y estratégicos	12
Estructura organizacional	12
Cadena de valor	13
Marco Teórico	15
Planificación estratégica	15
Estrategia central del reporte de caso	16
Aplicaciones actuales de la estrategia.....	16
Diagnóstico	17
Propuesta de Aplicación	19
Objetivo General.....	20
Objetivos específicos	20
Justificación de los objetivos	20
Plan de acción 1: Re definición de la estructura.....	20
Plan de acción 2: Tecnologías en la logística y operaciones	21
Plan de acción 3: Plan de carrera para el crecimiento profesional	21
Detalle de los planes de acción.....	21
Presupuestos	23

Beneficios económicos	23
Flujo de fondos	25
Diagrama de Gantt	27
Conclusiones y recomendaciones	27
Bibliografía	30
Anexo.....	32
Anexo 1. Presupuestos de plan de acción 1	32
Anexo 2. Presupuesto de plan de acción 2	33
Anexo 3. Presupuesto de plan de acción 3	34
Anexo 4. Relevamiento de expectativas de mercado	35

Introducción

En el presente trabajo se realizará un análisis exhaustivo de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., de ahora en más Redolfi, abordando las problemáticas que se observasen en la misma, para diseñar y sentar las bases estratégicas de modo que se pueda de esta forma implementarlas de manera correcta logrando así un aumento de su rentabilidad.

Redolfi se encuentra ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba. Lleva casi 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios, tabacalero, de productos de limpieza y perfumería. Recién fue fundada bajo este tipo de sociedad en 1990. La cartera de productos que comercializa la compañía es muy variada, es por eso que las ventas no están enfocadas hacia alguno en particular sino a todo el mix existente en el mercado. Posee salones de ventas mayoristas en ciudades importantes que se complementan con la distribución y comercialización a minoristas como kioscos, almacenes y supermercados. Está conformada por cuatro socios, que a su vez son familiares (uno de ellos mayoritario con un 85% de la propiedad) y cuenta con un total de 170 empleados en la actualidad, entre ellos 24 vendedores distribuidos en las cuatro sucursales. Además, cuenta con una flota de 80 vehículos aproximadamente, entre utilitarios y camiones que se utilizan para satisfacer a 3500 clientes a lo largo y ancho de la provincia de Córdoba, y llegando también a las provincias vecinas de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

El centro de distribución, ubicado en James Craik, se encuentra estratégicamente ubicada en el corazón de la llanura pampeana, ya que le permite conectar con las ciudades más importantes de manera rápida y eficaz. Aquí es donde se centralizan las compras a proveedores y el abastecimiento a las otras cuatro sucursales (San Francisco, Rio Tercero, Rio Cuarto y la ciudad de Córdoba). Recientemente, y sumado al autoservicio ya existente, la organización fortaleció su otra unidad de negocio a través de la invención en la distribución oficial para productos Kodak ubicada en Córdoba capital.

Desde un primer acercamiento, se puede destacar que la organización implementa una estrategia competitiva de diferenciación a través de la presentación de un amplio surtido de productos, de sus tiempos de entrega como parte de su unidad estratégica de negocio de distribución, la gran apertura de financiación y el asesoramiento que les brinda a sus clientes. Sin embargo, se destaca del análisis, tanto de la coyuntura como del sector, que en

este último se ha generado una situación en la cual los costos operativos han aumentado a una tasa mayor que la de los ingresos que manejan estos establecimientos mayoristas logran generar, derivando en un impacto negativo en la tasa de rentabilidad. Además, la organización se desenvuelve en este sector que cuenta con una alta fuerza en lo que refiere a sus competidores, por lo que entonces supone un gran reto para la firma poder estar a la altura y lograr un crecimiento sostenido. Para ello se plantea llevar adelante un diseño y una planificación estratégica a través de la implementación de una estrategia competitiva de liderazgo en costos, para que la organización pueda integrar esta modalidad de trabajo a todas sus áreas y así lograr generar un incremento en sus niveles de rentabilidad.

De acuerdo a lo planteado por Hill y Jones (2009) las organizaciones deben llevar adelante un proceso de planificación estratégica debido a que estas buscan no solo incrementar sus niveles de rentabilidad, siendo este uno de los objetivos principales de toda empresa de fines de lucro, sino también para generar una ventaja competitiva en su sector. Con lo mencionado hasta el momento, se puede advertir que Redolfi ha creado las condiciones a lo largo del tiempo para consolidarse en su mercado y así generar una amplia expansión. Sin embargo, se destaca y partiendo de lo planteado por Hill y Jones (2009), que no lleva adelante un trabajo sobre la planificación estratégica, es por esas razones que se torna sustancial y fundamental aplicar esta herramienta para que se mejore no solo los niveles de rentabilidad del negocio sino también todo el proceso de gestión empresarial.

La planificación estratégica puede ser ubicada como una pieza fundamental en la resolución de problemas de las más grandes compañías a nivel mundial. Se trae a colación el caso de la empresa Wal-Mart, que a través de su vasta expansión ha logrado desarrollar economías de escala manteniendo una estructura de costos baja en todos sus canales, pudiendo de esta manera traducir la estrategia en precios más competitivos. Por otro lado la organización McDonald's ha desarrollado la estrategia de liderazgo en costo a partir de la división de los puestos de trabajo y estableciendo los procesos de manera tal que se vuelvan más eficientes (Hill y Jones, 2009).

Análisis Situacional

Análisis del macro entorno

POLITICO: actualmente la República Argentina atraviesa un momento de inestabilidad política. Con la reciente asunción del nuevo presidente, sumado al conflicto global provocado por la pandemia del COVID -19, el país se encuentra ante un escenario de incertidumbre total. Seguramente la mayoría de las empresas, no solo del sector mayorista de alimentos, se verán fuertemente perjudicadas por este párate y es por eso que están atentas ante las nuevas amenazas u oportunidades que puedan surgir. Al ser un gobierno relativamente nuevo, sumado la aparición pública del presidente para hacerse cargo de la situación llevan a una fuerte credibilidad en las instituciones y una cuota de optimismo al sector en el que se encuentra inmerso la compañía (Télam, 2020).

Más allá de toda esta situación la industria alimenticia y de distribución puede seguir funcionando ya que son indispensables, por lo cual puede ser considerada como una oportunidad de crecimiento dado a que de acuerdo al INDEC (2020) las ventas de estas empresas han aumentado luego de grandes altibajos durante el año 2019.

ECONOMICO: El año pasado el país afrontó una situación económica de cambios constantes afectando principalmente a las Pymes. La Argentina vivió su índice de inflación más alto desde 1991 y sufrió también una gran corrida cambiaria (BCRA, 2020).

De acuerdo a la OCDE, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2020) la actividad económica a nivel mundial sufrirá un alto impacto debido a la expansión de la pandemia del coronavirus. Además, estima que pueden suceder dos grandes situaciones que afecten a la mayoría de las organizaciones y por ende al crecimiento de los países, en especial los países emergentes. Tales aspectos refieren a la caída de la producción que puede generar un shock de oferta y una disrupción en la cadena de suministros, además de afectar la demanda agregada.

El shock de oferta podrá generarse debido a que la actividad se frenará puesto que gran cantidad de organizaciones, productoras de bienes y servicios, han mantenido cerradas sus puertas, afectando a los puestos de trabajo y frenando la actividad. A medida que pasen los días de frenado de producción se ralentizará el suministro de productos, disminuyendo las

cantidades a ofrecer, aumentando sus precios, y disminuyendo la recaudación económica y fiscal para los países. Por otro lado, el shock sobre la demanda generará un efecto sobre el consumo, ya que los consumidores optarán por el abastecimiento de aquellos productos de primera necesidad, siendo estos los bienes alimenticios y de limpieza, posponiendo el gasto sobre aquellos productos o servicios no esenciales (OCDE, 2020).

Entre los sectores que mayor impacto sufrirán pueden nombrarse al sector turístico, servicios educativos, industria manufacturera, metalúrgicas y exportadores de materias primas, además de las instituciones financieras. Si bien, todos los sectores encontrarán desventajas en su funcionamiento, aquellas dedicadas a la comercialización, minorista o mayorista de productos de consumo masivo, podrán verse beneficiadas ya que la demanda aumentará, optimizando así su nivel de ingresos, que había sido muy golpeado a lo largo del año 2019 (Observatorio Pyme, 2020).

SOCIAL: Según el censo realizado en el año 2010 la provincia de Córdoba cuenta con aproximadamente 3.308.876 de habitantes, de los cuales el 48,50% son hombres y el 51.50% son mujeres. La población que vive en zonas urbanas corresponde al 40,18%, (1.329.604) y la que vive en zonas rurales corresponde al 59,82% (1.979.272). Actualmente el comportamiento de compra de la sociedad se ve seriamente afectado no solo por la situación económica que se vive, sino con el agravante de la cuarentena obligatoria que hace que la gente no pueda tener comportamientos de compra normales (INDEC, 2010).

La demanda de alimentos siempre va a estar cualquiera sea la situación que toque atravesar como nación y la expansión del mercado está a la vuelta de la esquina. Es por ello que se debería estudiar en profundidad los patrones de consumo de los consumidores, potenciarlos y saberlos aprovechar al máximo.

Debe tenerse en cuenta también el impacto sobre el aspecto laboral que ha generado la expansión de la pandemia del coronavirus creando así un estancamiento de la actividad, en donde se han registrado recortes en cuanto a las horas laborales y los salarios de los trabajadores debido a que las organizaciones, en su mayoría pequeñas y medianas empresas no logran sostener sus estructuras de costos. Esto incidirá fuertemente sobre los niveles de consumo, además de modificar los patrones de los mismos, pasando de un consumo en tiendas físicas a tiendas virtuales (Observatorio Pyme, 2020).

TECNOLOGICO: En los últimos años, y gracias a la creciente globalización, todas las organizaciones se ven afectadas (en su mayoría de manera positiva) por los avances tecnológicos que se desarrollan día a día. Desde las redes de computadoras, internet, celulares y demás herramientas tecnológicas influyen en la organización cambiando su metodología de trabajo y funcionamiento para llevarla a una etapa de mayor eficiencia y eficacia. Las organizaciones requieren de la necesidad de incorporar estas herramientas tecnológicas, tanto para su funcionamiento interno como para sus modalidades de ofrecer productos o servicios a sus clientes, ya que de no hacerlo caerán en una situación de pérdida de competitividad frente a otras empresas que lo realizan. Sin embargo, la situación económica de Argentina pone un freno a las inversiones en tecnología, ya que incorporar estas genera un costo considerable, que en el corto y mediano plazo no podrán solventarse, haciendo que las organizaciones se concentren en sus objetivos más inmediatos, creando así una situación de bajo nivel tecnológico para los diferentes sectores (BID, 2011).

ECOLOGICO: En lo que respecta a las nuevas tendencias y además con toda la generalización de la pandemia del Covid-19, que tuvo un fuerte efecto reciente en *commodities* como el petróleo, se podría plantear un panorama a futuro de que las organizaciones apunten a energías renovables y también un cuidado de sus residuos plásticos a través de un reciclaje óptimo. Pensando en el mediano-largo plazo se podría tener como objetivo lo que se expresa en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, documento que se aprobó por todos los integrantes de los Estados Nacionales miembros de la ONU en la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible realizada en Nueva York en Septiembre del 2015. Aquí se enumeran varios puntos críticos a tener en cuenta como: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles; Garantizar el acceso a una energía asequible, fiable, sostenible y moderna para todos; Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos, entre otros (ONU, 2020).

LEGAL: Desde el plano legal deben tenerse en cuenta aspectos relacionados con la aplicación de nuevas normativas que puedan afectar a las empresas. Una de ellas es la referida al impuesto a las grandes fortunas, el cual no solo estará dirigido solo a las

personas físicas sino que también podrá incluirse a las empresas, aspecto que debe tenerse en cuenta ya que puede afectar el desempeño final y los réditos de una organización. Otra arista a destacar son los posibles créditos ante los que las organizaciones pueden hacer uso para paliar la situación generada por la pandemia del COVID-19. Es importante en este punto tener en consideración que se ha generado un nuevo proyecto de ley por el que atenta contra aquellas empresas que puedan aplicar a esta clase de créditos, ya que las mismas pueden transitar por una circunstancia en la cual pasen a pertenecer al Estado, debido a que han planteado ser insostenibles económicamente (Rumi, 2020).

Análisis del micro entorno

Amenaza de entrada de nuevos competidores: Partiendo del análisis del macro entorno, se ha logrado determinar que la coyuntura no es favorable en la actualidad para el desarrollo de negocios que conlleven una alta inversión, la cual es requisito indispensable para garantizar el atractivo del segmento. Es así el caso del sector mayorista de alimentos y al igual que las distribuidoras, dado que se requiere una vasta suma de recursos (materiales y físicos) para implementar y desarrollarse en el mercado, tales como la infraestructura, los sistemas de logística e información y también lo referido a la contratación de una red de empleados amplia para poder lograr abastecer a los diferentes clientes. Al mismo tiempo otra de las barreras que se le interponen tiene que ver con los altos costos operativos que presenta este sector de mercado, y que genera de esta forma un nivel de conocimiento, *know how*, para desenvolverse de manera correcta y así evitar las pérdidas. En este contexto puede decirse entonces que la amenaza de los nuevos entrantes es baja ya que son pocas las posibilidades de que nuevos competidores ingresen, al menos en el corto y mediano plazo.

Poder de negociación con los proveedores: Respecto al poder de negociación con el que cuentan los diferentes abastecedores del sector se puede decir que existe una extensa gama de este tipo de organizaciones, diferenciándose fundamentalmente a partir de aspectos relacionados con el precio y la calidad. Sin embargo es importante destacar que en el mercado hay una mayor relevancia de acuerdo a aquellas empresas que tienen un muy buen posicionamiento debido a su amplia trayectoria y que son además grandes organizaciones

tanto nacionales como internacionales, como por ejemplo Unilever, Procter & Gamble o Arcor, etc... La característica con la que cuentan dichos proveedores es que presentan la eventualidad de ser formadores de precios, ya que también tienen la posibilidad de integrarse hacia adelante y así generar un mayor nivel protagónico en el mercado, e incidir en los niveles competitivos frente a sus propios clientes. Es por ello que se considera que la intensidad de la fuerza del poder de negociación de los proveedores es alta, y si bien las empresas competidoras del sector pueden optar por el cambio de un proveedor a otro, esto trae aparejado una tasa de recambio muy costosa debido a que incidirá directamente en la calidad de los productos y en los precios que esta ofrezca.

Poder de negociación con los clientes: En el sector mayorista se hallan diferentes tipos de clientes que acceden a la compra de los productos ofrecidos, y estos pueden establecerse de acuerdo a las modalidades b2b (*business to business*) y b2c (*business to consumer*). En cuanto al primer grupo, a su vez también existen diversas organizaciones que de acuerdo a las dimensiones que estas posean tendrá un mayor poder de negociación, esto es referido a las grandes cadenas de supermercados que cuentan con un alto poder de negociación por sobre aquellos pequeños comercios como almacenes o kioscos que presentan un poder de negociación más bajo, debido entre otras cosas a que no llevan adelante un proceso de compra en mayores proporciones. En lo que respecta al modelo b2c se puede decir que en la actualidad los consumidores finales optan, debido a la situación económica actual, a ayudar al gasto de su propio bolsillo y así han elegido por aumentar el consumo de aquellos sectores mayoristas por sobre los minoristas (CADAM, 2020). Es por estas razones que se podría decir que el poder de negociación con el que cuentan los clientes es medio, ya que por un lado los b2b poseen un alto poder y por otro lado los b2c tienen un poder bajo.

Amenaza de productos sustitutos: Al analizar la amenaza existente de los productos sustitutos se puede advertir que no existe un producto o servicio sustituto perfecto a este sector; lo que los consumidores y clientes sustituyen es el modelo de negocio a partir del cual estos son ofrecidos. Lo que quiere explicarse es que los distintos establecimientos en dicho sector buscan satisfacer la misma necesidad, y lo logran a través de una manera diferente de generar su propuesta de oferta a los consumidores. Como puede ser por un lado aquellos locales desde un modelo de negocio minorista, y por otro aquellas distribuidoras

en lo que refiere a los grandes expresos que desarrollan todo el proceso de logística. Al mismo tiempo existen ciertos clientes, como se verá a continuación, que también pueden plantearse como productos sustitutos ya que desarrollan diversas modalidades de este ofrecimiento, tal como son los almacenes, maxi kioscos o supermercados especializados en algún producto en particular. De esta forma se puede decir que, si bien existen alternativas, la amenaza de estos productos sustitutos es baja debido a que estas diferentes modalidades planteadas implican un mayor precio ofrecido y así le dan una mayor relevancia a los espacios mayoristas que se permiten desarrollar economías de escala ofreciendo precios más bajos.

Rivalidad entre competidores: En el sector mayorista se pueden analizar a dos tipos de competidores. Por un lado, los mayoristas que cuentan con un salón de venta y por otro las empresas preventistas y distribuidoras. En lo que refiere a los mayoristas, estas se analizan bajo todas aquellas localidades circundantes a la ciudad de Córdoba y que tienen un alto nivel de competitividad como pueden ser Rio Tercero (Luconi Hnos.), Rio Cuarto (Grasano, Monje, Top, Baralle y Nueva Era), San Francisco (Dutto Hnos.), Córdoba (Maxiconsumo, Roberto Basualdo S.R.L., Tarquino, Macro, Yaguar, Diarco). En base a esto se puede observar que existe un alto poder competitivo en la localidad de Rio Cuarto y en la ciudad de Córdoba debido a que hay una amplia cantidad de competidores, de manera tal que los clientes cuentan una multiplicidad de variables a la hora de acceder y decidir qué productos consumir. Además, estos ofrecen la casi la misma tipología de producto, solamente diferenciándose en el asesoramiento que se le pueda dar al cliente, en el mayor surtido de productos ofertado y en el acceso al financiamiento que se le pueda brindar a las empresas.

En lo que respecta a las empresas preventistas y distribuidoras en la zona, los principales competidores son Rosental y Micropack. Estas son organizaciones que cuentan con un amplio poder de negociación ya que son grandes empresas, tienen un muy buen posicionamiento de mercado y las últimas dos se ubican fuera de Córdoba, pero hacen también envíos interprovinciales. Y, por otro lado, se hallan algunas otras en las localidades de Rio Tercero (Luconi Hnos.), Rio Cuarto (Baralle, Moran, Pirani, y Rinaudo), San Francisco (Dutto y Vensall Hnos.) y en Córdoba (Vensall Hnos., Parodi y Zaher). El factor

diferenciador de estas últimas radica en los tiempos de entrega establecidos. También aquí se observan altos niveles de competitividad en Río Cuarto y Córdoba capital. De acuerdo a lo analizado se podría definir que el nivel de competencia es alto.

Análisis de mercado:

Tal como se ha desarrollado existen dos modalidades de ofrecer los servicios mayoristas y de distribución, es decir el B2B y el B2C. Los primeros, al ser organizaciones cuentan con un mayor privilegio para la toma de decisiones, mientras que si bien los consumidores finales también han aumentado su poder de negociación el mismo es relativamente bajo. Redolfi no cuenta con una identificación precisa de cada uno de sus clientes, además de que lleva adelante un proceso para su búsqueda de manera pasiva, a través de las consultas que estos les hacen, es decir que si el cliente no llega a la empresa difícilmente pueda concretarse un nuevo cliente para la cartera. A raíz de esto se desarrolló una clasificación para determinar, la cantidad total de establecimientos que existen a fin de determinar la cuota de mercado, para el mercado meta que es el B2B, como también el B2C (Consumidores finales). La información fue extraída de aquellos establecimientos que cuentan con una registración en Google Maps, y para los consumidores finales de la Dirección General de Estadísticas y Censos de la provincia de Córdoba.

Tabla 1: Cuota de mercado

Segmentos de mercado	Localidades					
	Río Tercero	Río Cuarto	Villa María	San Francisco	Córdoba Capital	Total
B2B						
Restaurantes	142	200	164	120	280	906
Farmacias	60	120	100	60	262	602
Maxi kioscos	16	42	100	24	180	362
B2C (Consumidor final)	Río Tercero	Río Cuarto	Villa María	San Francisco	Córdoba Capital	Total
Hombres	53.148	75.602	16.598	30.057	634.341	809.7460
Mujeres	56.406	82.696	17.841	32.154	695.263	884.360

Fuente: elaboración propia.

Puede observarse que los centros más competitivos refieren a la localidad de Córdoba Capital, Río Cuarto y San Francisco, debido a que cuentan con el mayor nivel de densidad poblacional, por lo que la organización debe llevar adelante el desarrollo preciso de estrategias de comercialización para poder llegar a nuevos clientes, además de conocer eficientemente a los actuales para lograr fidelizarlos.

Por otro lado, el sector mayorista de alimentos se encuentra transitando una situación positiva debido a que han aumentado los consumos en estos centros, principalmente en los salones de venta, es decir que el consumo online aún se encuentra en un estadio bajo respecto a este sector (INDEC, 2020). También es destacable que de los principales productos prevalecen los alimentos con un 43,7%, artículos de limpieza con un 30%, bebidas 11%, lácteos 5,6% y carnes 1,7%. Esto permite desarrollar un proceso de compras priorizando aquellos productos que mayor nivel de demandas presentan, mejorando el proceso y minimizando el costo por pérdidas.

Es importante mencionar también que el sector mayorista presenta un buen desarrollo esperando un crecimiento de estos establecimientos a una tasa del 2,11% para el año 2020, debido a que los consumidores han optado por aumentar sus compras en dichos establecimientos. Además, aproximadamente el 42% de los clientes visitan entre 3 y 4 modelos de negocio diferentes, puntualizando en el último tiempo en los mayoristas o tiendas de descuento (Kantar, 2018).

Análisis interno:

Objetivos corporativos y estratégicos

Como se ha exployado anteriormente, Redolfi ha podido sortear los diferentes escenarios turbulentos que se les han presentado dentro de la economía argentina, avalado por su extensa trayectoria de más de 50 años en el sector. A su vez ha logrado definir concretamente sus distintos sistemas de objetivos corporativos, como lo es su misión y visión. Sin embargo, se puede decir que estos dos conceptos carecen de una diferencia ya que plantean los mismos objetivos, es decir: posicionarse como líderes de mercado, generar una amplia diversificación de proveedores, una calidad hacia el servicio con los clientes además de fomentar el desarrollo de sus distintos colaboradores. Puede advertirse que dichas definiciones no se concentran buscando promover la cultura de la organización, sino que se han planteado como un *speech* hacia sus clientes.

Estructura organizacional

Respecto a la estructura, se puede observar que la empresa presenta dos tipos de organigramas. Por un lado, el diseñado a través de un criterio de departamentalización

geográfico, describiendo las distintas sucursales con las que cuenta y los servicios que ofrece. Además, posee, y en base a su ubicación en James Craik, con un organigrama referido al criterio de departamentalización funcional en donde se destaca que faltan dos grandes departamentos como lo son el de Recursos Humanos y el de Seguridad e Higiene, siendo este último fundamental dado que la organización pertenece al sector alimenticio. Es indispensable también por el tamaño de la empresa, el contar con un área encargada tanto de la liquidación de sueldos como del proceso de selección e inducción del personal, liberando así a la administración para que se enfoque en cuestiones más importantes.

Por ser una empresa familiar, el liderazgo de la misma se caracteriza por una alta dependencia sobre sus gerentes, en donde la toma de decisiones gira entorno a los mismos y en donde rige uno de sus valores centrales que es el alto nivel de confianza que existe entre sus colaboradores. Al mismo tiempo cuenta con la definición de sus diferentes procedimientos, los cuales no están desarrollados de manera estratégica sino más bien desde los procedimientos operativos y las diferentes actividades que deben llevarse adelante en la organización. Por lo cual puede decirse que, a nivel corporativo y estratégico, Redolfi cuenta con ciertos elementos necesarios pero que los mismos no los ha trabajado desde un enfoque estratégico sino desde uno operativo.

Cadena de valor

Otra de las herramientas que se utilizó para analizar el aspecto interno de la organización fue la integración de las diferentes actividades que describen la manera en que la misma logra crear valor a sus clientes, en donde se ha logrado advertir que Redolfi carece de un nivel de integración alto entre sus actividades más fundamentales, trabajando como se ha expuesto, desde un enfoque operativo en lugar de integrar sus estrategias funcionales. La organización cuenta con un alto nivel de infraestructura debido a que posee varias sucursales y distintas herramientas necesarias para poder llevar adelante sus actividades por medio de sus dos tipologías de servicios (autoservicios y distribución). Al mismo tiempo como se mencionó, la empresa cuenta con diferentes procedimientos tanto para las compras o el abastecimiento, que se encuentra centralizado, como para la comercialización. Este último no presenta restricciones de volúmenes mínimos de compra ni planes de financiación para sus clientes. Las principales carencias que se pueden observar refieren

principalmente a las relacionadas a las actividades de operaciones, de logística interna y de logística externa; ya que no cuentan con ciertas herramientas necesarias para llevar adelante la carga y descarga de sus camiones, como también la falta de sistemas especializados para hacer el seguimiento de stock. Esto trae aparejado que se pueda generar en las organizaciones un aumento en los costos creando así una baja rentabilidad, siendo esta una de las principales problemáticas encontradas en Redolfi en la actualidad.

Marco Teórico

Planificación estratégica

La planificación estratégica hace referencia al proceso mediante el cual las organizaciones definen sus actividades y funciones en pos de generar las condiciones óptimas para el cumplimiento de sus objetivos. En este sentido, el fin último de la aplicación de una planificación estratégica es el logro de una ventaja competitiva, la cual le permitirá a las empresas diferenciarse de su competencia y alcanzar mejores rendimientos (Hill y Jones, 2009).

Los pasos para la realización de este proceso están relacionados con, en primera instancia, el análisis de la coyuntura en la cual se encuentra inmersa la empresa, pudiendo esta al mismo tiempo subdividirse en dos etapas, siendo una el estudio preliminar del entorno indirecto, por medio del análisis PESTEL, y otra etapa para identificar las fuerzas impulsoras del sector, el cual puede desarrollarse mediante la herramienta de las 5 fuerzas de Porter. Una vez definido el plano externo, se deberá realizar un estudio sobre las variables internas, destacando aquellos aspectos en donde la organización logra la generación de valor a sus clientes, además de los factores que aún no se encuentran definidos de manera correcta y por ende, no cumplen con la eficiencia en la concreción de los objetivos organizacionales; una de las herramientas para su aplicación refiere a la Cadena de Valor (Hill y Jones, 2009).

Tras haber desarrollado el análisis, tanto externo como interno, la empresa estará en condiciones de plantear un diagnóstico organizacional, el cual le permite visualizar en que aspectos se destaca de la competencia, cuales agregan valor a sus grupos de interés y sobre qué factores debe concentrarse para ampliar su predominio en el mercado y eficientizar el proceso de generación de valor. Una de las herramientas para esta aplicación refiere a la matriz FODA, en la cual pueden determinarse las fortalezas y debilidades, desde el plano interno, y oportunidades y amenazas desde el plano externo (Hill y Jones, 2009). Es importante mencionar que la confección de esta matriz debe ir más allá de la mera enumeración de factores positivos y negativos, es decir que el valor agregado de la misma deviene de la identificación de estrategias que pueden utilizarse para potenciar así el cumplimiento de los objetivos empresariales de manera alineada (Robins y Coulter, 2014).

El siguiente paso en la planificación refiere a la definición de las estrategias corporativas, en donde deberán asentarse las bases de visión y misión para que de esta forma las estrategias escogidas cuenten con la alineación requerida. El conjunto de estrategias, de acuerdo a Sainz de Vicuña Ancín (2017) refieren a las corporativas y a las funcionales. Las primeras, pactan cómo la empresa competirá en el sector y cómo logrará su crecimiento; en cuanto a las funcionales, hacen referencia a las estrategias impulsadas para cada área de la empresa, buscando así de manera mancomunada, el cumplimiento de los objetivos.

Estrategia central del reporte de caso

Se toma para el caso particular de Redolfi el uso de la estrategia corporativa de competencia de liderazgo en costo, ya que la misma permite diseñar una estructura de costos baja respecto a la competencia, la cual puede ser materializada a través de la identificación de las actividades que no son óptimas o no agregan valor, y por ende re funcionalizar el proceso operativo (Hill y Jones, 2009). Por otro lado, se toma la estrategia de crecimiento de penetración de mercado, la cual busca perfeccionar la funcionalidad organizacional a través del ofrecimiento de los mismos productos a los mismos clientes, aspecto que se relaciona con la estrategia de liderazgo en costo planteada (Sainz de Vicuña Ancín, 2012).

Aplicaciones actuales de la estrategia

Se observa a raíz de diferentes investigaciones la importancia de identificar las actividades más relevantes y que mayor valor agregado le propicia al cliente, para diseñar estrategias consistentes, flexibles y duraderas que cumplan con las metas de la empresa. Puntualmente la cadena de valor sirve para diagramar cómo se generará una disminución en los costos operativos, los cuales, a través de mejoras en los procesos, permitirán la creación de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo (Vergíu Canto, 2013).

En línea con lo planteado, se enuncia un estudio realizado por Mazalán (2017) en donde se expresa la necesidad con la que cuentan las empresas para la transformación digital, ya sea de los procesos internos como los de comercialización, ampliando las arenas de desarrollo de la empresa e impulsándola a generar una mayor ventaja sobre los competidores que aún no transitan por la actualización tecnológica.

Diagnóstico

Luego de haber analizado el contexto interno y externo de Redolfi, se puede decir que es una organización que cuenta con una trayectoria importante dentro de su sector, aspecto que se ha mostrado como una gran fortaleza y le ha permitido crecer a lo largo de diferentes zonas geográficas aumentando su amplitud de participación en el mercado.

Sin embargo, se destaca que la organización cuenta con una problemática referida a la falta de coordinación y alineación de sus actividades y procesos en torno a los objetivos corporativos, los cuales tampoco se encuentran definidos de manera correcta, evidenciando un trabajo poco estratégico sino más bien operativo.

La falta de coordinación se encuentra dada por una ineficiente estructura organizacional, ya que pese a contar con la formalización de la misma, dicha estructura no presenta dos departamentos fundamentales para el desarrollo de acciones mancomunadas, siendo estas el departamento de Recursos Humanos y de Seguridad e Higiene. A su vez, Redolfi no cuenta con una definición concreta de sus procedimientos de trabajo, lo cual atenta con el cumplimiento de sus objetivos. Dichos objetivos, como se ha expuesto, tampoco se encuentran enmarcados desde un enfoque estratégico, sino que más bien se llevan adelante desde la operatividad y conocimiento que ha adquirido a lo largo de su vasta trayectoria.

Por otro lado, los procesos son ineficientes debido a que existe una baja integración de tecnologías en el uso de las actividades fundamentales, tales como la logística externa e interna y las operaciones. Esto genera una situación endeble en donde se toman decisiones de manera errática y no a partir de parámetros, indicadores y lineamientos bien diseñados.

Ante la falta de procesos optimizados, la empresa transita por una circunstancia en donde se generan altos costos operativos, los cuales son trasladados a una ineficiencia en los procedimientos y a un recorte de sus tasas de rentabilidad. Así la empresa no logra cumplimentar sus objetivos y cae en la desgracia de trabajar de forma circunstancial, intentando mejorarse a sí misma, que, sin una perspectiva estratégica, difícilmente pueda conseguir resultados superadores y alineados a sus finalidades corporativas.

Además, se destaca que debido al panorama actual por el cual transita el país, ya sea tanto desde el factor económico como del social debido a la pandemia del COVID-19, la empresa se encuentra en una situación en donde no podrá establecer estrategias en busca de la potenciación de las oportunidades latentes en el mercado, perdiendo protagonismo y sin lograr superar la caída de la rentabilidad que viene presentándose en los últimos años.

Para mitigar esta situación se le propone a la empresa diseñar un plan estratégico en busca de la optimización de sus procesos internos de trabajo, a partir de la identificación de aquellas actividades obsoletas tecnológicamente y que le generan altos costos para, a largo plazo, generar las condiciones de aumentar sus rendimientos y perfeccionar su modalidad de trabajo, la cual se verá también evidenciada en mejores relaciones con sus clientes.

Para ello será necesario diseñar un nuevo conjunto de objetivos corporativos, es decir visión y misión, ya que los mismos no se encuentran respondiendo a los aspectos identitarios de la empresa. Una vez definido este paso, se buscará determinar la estrategia de competencia, la cuál será a través del liderazgo en costos. Para ello se utilizará una programación de las actividades fundamentales que agregar valor, buscando innovar tecnológicamente en los procesos y de esa manera eficientizar las áreas de logística y operaciones, siendo una de las más afectadas por su falta de enfoque estratégico.

En línea con lo antedicho, la empresa se concentrará sobre sus clientes actuales y productos/servicios actuales para que, a partir de las mejoras operativas realizadas, pueda generar una mayor generación de valor y crecimiento de la organización.

Definidos estos conceptos la empresa también requerirá abocarse a tres estrategias funcionales, por un lado, la estrategia funcional de organización, partiendo por una mejora en su estructura organizacional. Por otro lado, una estrategia funcional de recursos humanos con el fin de conferirle las habilidades y capacidades requeridas para mejorar los procesos de trabajo. Además, una estrategia funcional de proceso, en donde el hincapié estará puesto en la mejora y optimización de sus procesos fundamentales, siendo el proceso de logística y operaciones.

Para lograr ello, será necesario también el planteamiento de indicadores que permitan visualizar el impacto que estas mejoras generen en la empresa y que además

pueda aplicarse una flexibilización en cuanto a los cursos de acción que aún no respondan a sus metas operativas y estratégicas.

Propuesta de Aplicación

Plan estratégico para Redolfi 2022

A raíz de lo expuesto como diagnóstico, y de la situación en la cual se encuentra Redolfi, se desarrolla un plan estratégico con miras al año 2022 en donde el objetivo central sea el de mejorar la tasa de rentabilidad. Para lograrlo será necesario crear una coordinación y alineación entre los objetivos corporativos y las estrategias que promulguen de esta forma la generación y el cumplimiento de sus objetivos visionarios.

En este caso lo que se plantea es la reformulación de la visión y misión, ya que como se ha mencionado ambas carecen de un sentido organizativo y no responden específicamente a lo que estos conceptos deben transmitir.

Como visión se planteará el desarrollo de la empresa para generar una mejor relación con sus clientes basada en la filosofía del liderazgo en costos, que creará la opción de disminuir los precios ofrecidos a sus clientes. En cuanto a la misión será a partir del uso de nuevas tecnologías que apunten principalmente a sus áreas operativas; que de esta forma ayuden a la optimización de los procesos, a una mejora en la toma de decisiones, a la formación de los colaboradores y también a una mejora en la relación con los clientes que impactará en un incremento de las ventas.

La estrategia a utilizar será el liderazgo en costos como estrategia de competencia, en donde a partir de esta optimización de procesos mediante la aplicación de tecnologías y de la reestructuración de la organización se logre incorporar la visión de líder en costos que ayude a minimizar los precios ofrecidos y además de esta forma incrementar los ingresos y disminuir los costos, potenciando así el cumplimiento de los objetivos en torno a la rentabilidad.

Objetivo General:

Incrementar la tasa de rentabilidad en un 3% para el año 2022, mediante la reestructuración y mejora de los procedimientos internos, desarrollando una estrategia de liderazgo en costos.

Objetivos específicos:

Aumentar los ingresos por ventas en un 5% para el año 2022 a través de la aplicación de una estrategia funcional de organización, definiendo una nueva estructura y procedimientos de trabajo.

Disminuir en un 5% los costos de operación para el año 2022 a través del uso de tecnologías en las áreas de logística y operaciones, optimizando los procesos internos.

Capacitar al 100% de los colaboradores de Redolfi para el año 2022 logrando crear un plan de carrera para el crecimiento profesional de los miembros de Redolfi.

Justificación de los objetivos:

Se parte de un aumento de la rentabilidad debido al diagnóstico que fue realizado, en donde la empresa ha presentado una disminución constante de la rentabilidad, el 3% es un porcentaje alcanzable dentro de la industria en la que se desenvuelve la organización, debido a los análisis desarrollados en el apartado de estudio de mercado y análisis del sector. Se busca lograrlo en 3 años, dado a que se plantearan nuevos sistemas de trabajo y capacitaciones a los empleados, lo cual tendrá un efecto paulatino y no inmediato en la disminución de los costos y de los ingresos.

Plan de acción 1: Re definición de la estructura

El primer plan se basa en el diseño de la nueva estructura para Redolfi, la cual se espera logre re funcionalizar los procesos de trabajo, organizando a la empresa y promoviendo el trabajo en equipo, lo cual pueda, en el mediano y largo plazo, evidenciarse en mejores prácticas administrativas y comerciales que tendrán un impacto sobre los ingresos de la organización. Para ello se plantea el diseño de un nuevo organigrama, en donde solo se incorporará a un nuevo personal, dado a que la estrategia de costos no condice con un amplio aumento de costos operativos, sin embargo, se buscará especificar el tipo de estructura, unificando la estructura por unidades de negocio y la funcional,

incorporando el área de Recursos Humanos, vital para el aumento de la capacidad del personal. El siguiente paso será desarrollar un manual de procedimientos para cada una de las áreas que presente la empresa y así permitirse una mayor organización y enfoque interno.

Plan de acción 2: Tecnologías en la logística y operaciones

Como se ha plantado una de las problemáticas que presenta la empresa refiere a la correcta adecuación de sus operaciones y logística (externa e interna) lo que imposibilita el buen funcionamiento del área de almacén, depósito y despacho, aumentando los costos por no contar con un funcionamiento eficiente. Para dirimir esta situación se aplicarán dos sistemas tecnológicos innovadores los cuales refieren a un SCM (Sistema para la administración de suministros) y un ERP (Sistema de gestión y administración de los procesos). Estos sistemas permiten llevar adelante un seguimiento óptimo de las operaciones y del almacén, reduciendo los costos y aumentando la eficiencia. Para que este plan tenga un impacto positivo se requerirá de una capacitación especializada en el manejo de los sistemas, la cual será tercerizada a la empresa en donde se adquiera la licencia de los sistemas.

Plan de acción 3: Plan de carrera para el crecimiento profesional

Una vez que se cuente con la nueva estructura de la empresa y su manual de procedimientos, además de haber incorporado a un profesional en recursos humanos, se desarrollará un plan de carrera para los miembros de la organización, diseñando programas de capacitación, tanto en habilidades técnicas como blandas, con el objetivo de aumentar la motivación, la productividad y permitir el crecimiento de los colaboradores dentro de los puestos de la empresa. Para ello se tomará como responsable al director/a del área de recursos humanos de materializar los manuales de capacitación, sus temáticas, implementación y evaluación en pos de lograr que el 100% de los colaboradores adquieran nuevos conocimientos y se sientan partícipes de la empresa.

Detalle de los planes de acción:

Plan de Acción	Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos
		Inicio	Fin	Responsable	Área			
1	Diseño de puestos	ago-20	ago-20					\$ 39,600
	Diseño de organigrama	ago-20	sep-20					\$ 26,400
	Diseño de manual de procedimientos	ago-20	sep-20					\$ 39,600
	Incorporación de profesional en RRHH	sep-20	oct-20					\$ 4,122,773
	Diseño de capacitaciones a empleados	oct-20	nov-20	Gte de RRHH	RRHH			\$ 39,600
	Implementación	nov-20	nov-20	Gte de RRHH	RRHH			\$ -
	Evaluación y control	dic-20	dic-22	Gte de RRHH	RRHH			\$ -
2	Adquisición del sistema CSM	oct-20	oct-20			Sistema	Deonics	\$ 350,000
	Mantenimiento sistema CSM	dic-20	dic-22			Sistema	Deonics	\$ 647,025
	Adquisición del sistema ERP	oct-20	oct-20			Sistema	Flexxus	\$ 443,574
	Mantenimiento sistema ERP	dic-20	dic-20			Sistema	Flexxus	\$ 696,302
	Implementación y control	dic-20	dic-22	Gte General	Gerencia			\$ 1,024,888
3	Plan de reclutamiento y selección	dic-20	dic-20	Gte de RRHH	RRHH			\$ 20,328
	Planificación para la inducción	dic-20	ene-21					\$ 20,328
	Planificación de capacitación y plan de carrera	ene-21	feb-21					\$ 39,600
	Planificación análisis de desempeño	feb-21	feb-21					\$ 66,000
	Implementación de capacitaciones	feb-21	dic-22					\$ 16,398,202
	Control	mar-21	dic-22					\$ 683,258
TOTAL								\$ 24,657,478

Presupuestos:

Tomando como base lo expresado en el detalle del plan de acción y de ciertas premisas que se encuentran en el Anexo 1, Anexo 2 y Anexo 3, se pudieron confeccionar los presupuestos, desarrollando una proyección de los mismos de manera anual, partiendo del año 2020 al año 2022, puesto a que es el período de desarrollo del plan estratégico.

Plan de Acción 1	2020	2021	2022
Diseño de puestos	\$ 39,600	\$ -	\$ -
Diseño de organigrama	\$ 26,400	\$ -	\$ -
Diseño de manual de procedimientos	\$ 39,600	\$ -	\$ -
Sueldos y jornales nuevo Gerente de RRHH	\$ 707,988	\$ 998,263	\$ 1,347,655
Cargas Sociales nuevo Gerente de RRHH	\$ 247,796	\$ 349,392	\$ 471,679
Diseño de capacitaciones a empleados	\$ 39,600	\$ -	\$ -
Total	\$ 1,100,984	\$ 1,347,655	\$ 1,819,334

Plan de Acción 2	2020	2021	2022
Adquisición del sistema CSM	\$ 350,000	\$ -	\$ -
Mantenimiento sistema CSM	\$ 150,000	\$ 211,500	\$ 285,525
Adquisición del sistema ERP	\$ 443,574	\$ -	\$ -
Mantenimiento sistema ERP	\$ 161,424	\$ 227,608	\$ 307,271
Implementación y control	\$ 237,600	\$ 335,016	\$ 452,272
Total	\$ 1,342,598	\$ 774,124	\$ 1,045,067

Plan de Acción 3	2020	2021	2022
Plan de reclutamiento y selección	\$ 20,328	\$ -	\$ -
Planificación para la inducción	\$ 20,328	\$ -	\$ -
Planificación de capacitación y plan de carrera	\$ 39,600	\$ -	\$ -
Planificación análisis de desempeño	\$ 66,000	\$ -	\$ -
Implementación de capacitaciones	\$ 3,801,600	\$ 5,360,256	\$ 7,236,346
Control	\$ 158,400	\$ 223,344	\$ 301,514
Total	\$ 4,106,256	\$ 5,583,600	\$ 7,537,860

Beneficios económicos:

Confeccionados los presupuestos anuales se pasó a establecer la proyección de ingresos y egresos que presentará la empresa, ya sea desde su actividad normal, es decir sin aplicación de planes, como mediante la aplicación de los planes de acción. Se calculó la utilidad neta del proyecto para cada año, además de determinar los valores de los indicadores financieros relacionados a la VAN, TIR; además de calcular el retorno de la inversión, ROI, tomando como base los ingresos y egresos afectados únicamente por la

inversión. Para el diseño de la proyección del flujo de fondos se tomó un conjunto de supuestos que se presentan a continuación:

1. Se tomaron los valores de los estados financieros de año base 2018.
2. Se considera que tanto los ingresos como egresos cuentan con IVA incluido.
3. Los valores tanto de presupuestos, ingresos y egresos fueron ajustados por el índice de inflación que presenta el BCRA en el Relevamiento de Expectativas de Mercado (Anexo 4).
4. Se consideró un aumento del 50% de los egresos de la actividad normal de Redolfi, puesto a que deberán incurrirse en nuevos costos al aplicar los planes de acción.
5. El impuesto a las ganancias fue determinado a partir de un porcentaje del 35%.
6. Se toma como tasa del costo de oportunidad a la tasa de la Leliq del 54%.

Ingresos generados por el plan de acción 1:

Plan de Acción 1				
	Año	2020	2021	2022
El 5% de aumento se logra:		1%	2%	2%

Tomando dichos porcentajes sobre el ingreso normal de la actividad de la empresa.

Ingresos generados por el plan de acción 2:

Plan de Acción 2				
	Año	2020	2021	2022
El 5% de disminución se logra:		1%	2%	2%

Tomando dichos porcentajes sobre el total de costos operativos normales de la actividad.

Ingresos generados por el plan de acción 3:

Plan de Acción 3				
	Año	2020	2021	2022
Contribuye al aumento de ingresos en un:		0%	1%	1%

Tomando dichos porcentajes sobre el ingreso normal de la actividad de la empresa.

Flujo de fondos

CASH FLOW PROYECTADO - REDOLFI			
Años	2020	2021	2022
INGRESOS			
Por Ventas de Mercaderías	\$ 491,040,778	\$ 692,367,496	\$ 934,696,120
Por aplicar Plan de Acción 1	\$ 4,910,408	\$ 13,847,350	\$ 18,693,922
Por aplicar Plan de Acción 2	\$ 1,578,019	\$ 4,450,015	\$ 4,260,652
Por aplicar Plan de Acción 3	\$ -	\$ 6,923,675	\$ 9,346,961
TOTAL DE INGRESOS	\$ 497,529,205	\$ 717,588,536	\$ 966,997,656
EGRESOS			
Costo de Mercadería Vendida	\$ 374,847,632	\$ 528,535,161	713,522,468
Gastos de Comercialización	\$ 17,062,682	\$ 24,058,382	\$ 32,478,815
Gastos Administrativos	\$ 11,504,933	\$ 16,221,956	\$ 21,899,640
Gastos Financieros	\$ 59,245,046	\$ 83,535,515	\$ 112,772,945
Otros Egresos	\$ 1,328,787	\$ 1,873,590	\$ 2,529,346
Presupuesto Plan de Acción 1	\$ 1,100,984	\$ 1,347,655	\$ 1,819,334
Presupuesto Plan de Acción 2	\$ 1,342,598	\$ 774,124	\$ 1,045,067
Presupuesto Plan de Acción 3	\$ 4,106,256	\$ 5,583,600	\$ 7,537,860
TOTAL DE EGRESOS	\$ 470,538,918	\$ 661,929,983	\$ 893,605,477
UTILIDAD BRUTA	\$ 26,990,286	\$ 55,658,553	\$ 73,392,180
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 9,446,600	\$ 19,480,494	\$ 25,687,263
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 17,543,686	\$ 36,178,060	\$ 47,704,917

Definido el flujo de fondos, se ha dado respuesta a cada uno de los objetivos específicos del trabajo, los cuales se encuentran en la partida de ingresos representando a cada plan. Esto permite responder el objetivo general, el cual se basa sobre el incremento de la rentabilidad de la empresa en un 3% para el año 2022. Partiendo de la información financiera brindada por la empresa se destaca que se logra aumentar la misma en dicho porcentaje, puesto a que la rentabilidad del año 2022 será del 5%, a diferencia de la base del 2%.

Rentabilidad 2022	5%
Rentabilidad 2018	2%
Diferencia	3%

Este primer indicio plantea la viabilidad del plan, sin embargo, se detalla el cálculo de los indicadores financieros de VAN y TIR, los cuales también pueden responderse de manera positiva puesto a que cumplen con las reglas de aceptación de un proyecto de inversión:

VAN	9,773,357	Positivo
TIR	96%	Positivo y >54% costo de oportunidad

Como último paso se calculó el Retorno sobre la Inversión, en el cual se tomaron en cuenta los ingresos y egresos generados por los planes de acción, obteniendo:

ROI	
Beneficios por planes de acción	\$ 64,011,003
Inversión de planes de acción	\$ 24,657,478
ROI	160%

Con este resultado puede decirse que Redolfi obtendrá una rentabilidad de su capital invertido del 160%, es decir de \$1,60 por cada peso que sea invertido en la propuesta de aplicación.

Diagrama de Gantt

Plan de Acción	Actividades	2020				2021												2022												
		8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Diseño de puestos																													
	Diseño de organigrama																													
	Diseño de manual de procedimientos																													
	Incorporación de profesional en RRHH																													
	Diseño de capacitaciones a empleados																													
	Implementación																													
	Evaluación y control																													
2	Adquisición del sistema CSM																													
	Mantenimiento sistema CSM																													
	Adquisición del sistema ERP																													
	Mantenimiento sistema ERP																													
	Implementación y control																													
3	Plan de reclutamiento y selección																													
	Planificación para la inducción																													
	Planificación de capacitación y plan de carrera																													
	Planificación análisis de desempeño																													
	Implementación de capacitaciones																													
	Control																													

Conclusiones y recomendaciones

Como se ha demostrado a lo largo del trabajo, Redolfi expone la particularidad de presentar un recorte en sus tasas de rentabilidad debido al aumento de los costos operativos generalizados dentro del sector mayorista de alimentos y distribución. A su vez se pudo constatar que la empresa no ha definido de manera correcta sus objetivos a largo plazo, entendiendo los mismos como su visión, misión y objetivos estratégicos, además de presentar una deficiencia en cuanto al tipo de estrategia competitiva utilizada, la cual no condice con las necesidades de la organización. Esta decisión de realizar un recambio sobre la estrategia corporativa no ha surgido por azar, sino que se articula desde las deficiencias organizacionales como también ante una respuesta a las amenazas del sector y a las oportunidades que pueden utilizarse en pos del crecimiento y la generación de ventajas competitivas.

Para ello se establecieron un conjunto de planes de acción, buscando la integración entre diferentes lineamientos, ya sean desde la dimensión de los recursos humanos, de la organización, de procesos, de comercialización y también económicos y financieros. A tales efectos se planteó la necesidad de incorporar personal capacitado en recursos humanos

para que lleve adelante un proceso de transformación interna, dotando a la empresa y a sus colaboradores de las capacidades necesarias para hacerle frente a las variables externas. Además, se planteó una renovación tecnológica en cuanto a sus sistemas de gestión interna, los cuales generarán una optimización de sus procesos internos de trabajo, disminuyendo costos y permitiéndole a la empresa aumentar su rentabilidad.

En cuanto a la respuesta del objetivo general se ha logrado generar la condición para aumentar la misma en un 3%, la cual se encuentra dentro de los parámetros esperables en cuanto al crecimiento del sector. Este aumento le permitirá a Redolfi concentrarse sobre otras mejoras que potenciarán su posicionamiento, relaciones con clientes y el incremento de las capacidades de sus trabajadores.

Además, se ha observado que el plan es factible de llevarse adelante debido a que se han calculado los índices financieros para tal fin, evidenciando valores positivos que ayudarán a la empresa y a sus propietarios a incrementar sus ingresos y retornos sobre la inversión.

Cabe destacar en este punto que la planificación estratégica se erige como una herramienta integral en las empresas, la cual mediante un proceso de transformación interna surtirá efecto para mejorar su rentabilidad, además de sentar las bases para su crecimiento y consolidación en el mercado.

Como se ha expresado anteriormente, la empresa podrá hacer uso de las siguientes recomendaciones las cuales ayudarán a que el proceso de implementación, control y seguimiento se lleve adelante de manera organizada.

En primer lugar, se propone diseñar un cuadro de mando integral (CMI) el cual sirva como nexo entre la planificación y su implementación, dotando a la empresa de una herramienta que le permita tener *feedback* de lo expuesto como plan de acción, midiendo a través de indicadores el desempeño de sus diferentes facetas y logrando decidir de manera rápida y eficiente las correcciones que sean necesarias.

Por otro lado, se plantea como sugerencia la apertura hacia nuevos mercados, incluyendo en su portfolio de productos, bienes que aún no comercializa la empresa, como

productos orgánicos que ayude a la misma a acaparar una mayor cuota de mercado, adaptándose a las nuevas modalidades de consumo latentes en el mismo.

También se recomienda comenzar a utilizar otros sistemas de medición de rendimiento, como por ejemplo el método KPI, que permita contar con información precisa sobre el rendimiento de los procesos, principalmente los operativos, creando así una suma de sistemas que ayuden a la empresa a tener una mejor performance.

Otra de las recomendaciones que se brindan es trazar un proceso de RSE, aspectos que se encuentran dentro de sus valores pero que actualmente no está desarrollando de manera estratégica. Para ello podrá diseñar un conjunto de políticas de RSE planteadas para contar, en el largo plazo, con certificaciones internacionales de sustentabilidad, mejorando su imagen corporativa, la de los propietarios y exponiendo beneficios económicos, sociales y ambientales.

Bibliografía

- BID (2011). *El BID y la innovación tecnológica en Argentina*, extraído de: <https://www.iadb.org/es/noticias/articulos/2011-05-27/el-bid-y-la-innovacion-tecnologica-en-argentina%2C9393.html>
- CADAM (2020). *Una sociedad expectante*, extraída de: http://cadam.com.ar/files/revistas/20200117161651_revista-n150-web.pdf
- FMI (2020). *Declaración de la directora Gerente del FMI Kristalina Georgieva tras una conversación ministerial del G-20 sobre la emergencia del coronavirus*, extraído de: <https://www.imf.org/es/News/Articles/2020/03/23/pr2098-imf-managing-director-statement-following-a-g20-ministerial-call-on-the-coronavirus-emergency>
- Hill, C. Jones, G (2009). *Administración estratégica*. México. McGraw-Hill
- INDEC (2010). *Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010*, extraído de: https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/poblacion/censo2010_tomo1.pdf
- INDEC (2020). *Encuesta a supermercados y autoservicios mayoristas, febrero 2020*, extraído de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_04_20FDF3CFC833.pdf
- Kantar (2018). *E-commerce, mayoristas y discounters ganadores globales*, extraído de: <https://www.kantarworldpanel.com/mx/Noticias-/ecommerce-mayoristas-y-discounters-ganan-cuota-de-mercado-a-nivel-global>
- Mazalán, C (2017). *La transformación digital: cuando lo único constante es el cambio*, recuperado de: <https://identidad.21.edu.ar/la-transformacion-digital-cuando-lo-unico-constante-es-el-cambio/>, el día 21/05/2020.
- Observatorio Pyme (2020). *Coronavirus III: crédito, costos salariales y acuerdos laborales. Impacto medidas del gobierno*, extraído de: https://www.observatoriopyme.org.ar/newsite/wp-content/uploads/2020/04/042320_FOP_Coronavirus3_credito_costossalariales_acuerdoslaborales.pdf

- Observatorio Pyme (2020). *Coronavirus: Impacto sobre las Pyme, producción y empleo*, extraído de: https://www.observatoriopyme.org.ar/newsite/wp-content/uploads/2020/03/031720_FOP_Coronavirus-Impacto-sobre-las-PyME-produccio%CC%81n-y-empleo-1.pdf
- OCDE (2020). *Graves efectos del brote de Covid-19 sobre las perspectivas económicas*, extraído de: <http://www.oecd.org/perspectivas-economicas/marzo-2020/>
- ONU (2020). *Objetivos y metas de desarrollo sostenible*, extraído de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>
- Robins, S. Coulter, M (2014). *Administración*. México. Pearson.
- Rumi, M.J (2020). *Proyecto de ley de Fernanda Vallejos*, recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/injustificado-inoportuno-los-empresarios-rechazan-proyecto-vallejos-nid2368093>, el día 20/05/2020.
- Sainz de Vicuña Ancín, J.M (2017). *El plan estratégico en la práctica*. España. ESIC.
- Télam (2020). *El peligro del coronavirus alerta a los países sobre su impacto en el crecimiento económico*, extraído de: <https://www.telam.com.ar/notas/202002/434643-g20-el-peligro-del-coronavirus-alerta-a-los-paises-sobre-su-impacto-en-el-crecimiento-economico.html>
- Vergíu Canto, J (2013). *La cadena de valor como herramienta de gestión*, recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/816/81629469003.pdf>, el día 19/05/2020.

Anexo

Anexo 1. Presupuestos de plan de acción 1

Análisis de puestos – Fuente Consejo Profesional de Ciencias Económicas:

6. Actividades/Productos relacionados con la Gestión del Talento Humano						
1 Análisis, descripción y diseño de puestos (gerenciales y operativos)	30	36	45	\$ 26.400,00	\$ 31.680,00	\$ 39.600,00

Diseño de la estructura - Fuente Consejo Profesional de Ciencias Económicas:

2 Diseño de la estructura de la organización (Informe + Propuesta)	20	24	30	\$ 17.600,00	\$ 21.120,00	\$ 26.400,00
--	----	----	----	--------------	--------------	--------------


Diseño de manual de procedimientos- Fuente Consejo Profesional de Ciencias Económicas:

5 Redacción de manuales de procesos, de procedimientos, normas e instructivos	30	36	45	\$ 26.400,00	\$ 31.680,00	\$ 39.600,00
---	----	----	----	--------------	--------------	--------------

Sueldos y jornales de nuevo Gerente de Recursos Humanos- Fuente Bumeran

¿CUÁL ES EL SUELDO DE UN ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS?

El sueldo promedio para el puesto de Analista de Recursos Humanos en Argentina es de \$44.505 al mes. Esta información es obtenida a través de una estimación entre los **36** sueldos pretendidos de los postulantes, en los últimos 3 meses. El mismo varía entre los \$32.000 y los **\$58.999** mensuales.

 Actualizado a Junio del 2020

Cargas sociales de nuevo Gerente de Recursos Humanos:

Se determinaron como el 35% del salario escogido mensualmente de \$58.999.

Diseño de capacitaciones para empleados:

El diseño será realizado por el responsable gerente de Recursos Humanos, nuevo personal dentro de la empresa, en el cual tendrá un presupuesto de acuerdo al Consejo Profesional de Ciencias Económicas de:


4 Diseño e implementación de planes de capacitación y de carrera	30	36	45	\$ 26.400,00	\$ 31.680,00	\$ 39.600,00
--	----	----	----	--------------	--------------	--------------

Implementación, evaluación y control:

Dichas actividades se encuentran dentro del salario normal del gerente de Recursos Humanos.

Anexo 2. Presupuesto de plan de acción 2

Adquisición de sistema SCM:



DEONICS LOGÍSTICA: GESTIÓN INTELIGENTE DE TRANSPORTE, LOGÍSTICA, DEPÓSITO Y FLOTAS

Solución especialmente diseñada para empresas expreso o de paqueterío que operan con una o varias sucursales.

CARACTERÍSTICAS:

- SEGUIMIENTO Y TRAZABILIDAD CON EMISIÓN DE DOCUMENTACIÓN.
- RUTEO INTELIGENTE.
- CONTROL CONTRA-REEMBOLSO.
- VALORACIÓN AUTOMÁTICA.
- FACTURACIÓN CON CONTROL CRUZADO.
- RENDICIÓN DE GASTOS Y ADELANTOS DE VIAJE.

COMPRA DEL SISTEMA:

- INSTALACIÓN.
- PARAMETRIZACIÓN DE DATOS.
- PROCESO DE MIGRACIÓN DE DATOS AUTOMÁTICA.
- DESARROLLO DE PLAN DE CAPACTACIÓN INCLUIDA.

MANTENIMIENTO:

- SOPORTE ONLINE.
- SOPORTE APP MOVIL.
- ATENCIÓN TELEFÓNICA.
- ACTUALIZACIÓN DE NUEVAS VERSIONES.
- ASESORAMIENTO:

COMPRA = \$350.000 ARS

MANTENIMIENTO = \$12.500 ARS MENSUALES

Adquisición de sistema ERP:

ALQUILER (Costo x única vez) \$ 136.885 6 pagos de \$ 22.814	NUBE (Costo x única vez) \$ 136.885 6 pagos de \$ 22.814	COMPRA (Costo x única vez) \$ 443.574 6 pagos de \$ 73.929
INSTALADO EN TU EMPRESA Puesta en Marcha \$ 136.885 Instalación y Parametrización Migración de Datos desde Excel Capacitación Personalizada Diseño de Impresión de Comprobantes Consultoría y Asesoramiento	ACCEDES ON-LINE A UN DATACENTER Puesta en Marcha \$ 136.885 Parametrización Migración de Datos desde Excel Capacitación Personalizada Diseño de Impresión de Comprobantes Consultoría y Asesoramiento	INSTALADO EN TU EMPRESA Puesta en Marcha \$ 136.885 Instalación y Parametrización Migración de Datos desde Excel Capacitación Personalizada Diseño de Impresión de Comprobantes Consultoría y Asesoramiento Licencias de Uso (Perpetuo) \$ 306.689
Mensual \$ 19.842	Mensual \$ 25.068	Mensual \$ 13.452
Uso del Software \$ 11.501 Resolución de Incidentes Act. A Nuevas Versiones Act. con Normativas Impositivas Soporte \$ 8.341 Atención Telefónica Soporte Remoto Mesa de Ayuda On-Line	Uso del Software \$ 16.727 Acceso OnLine al DataCenter Resolución de Incidentes Act. A Nuevas Versiones Act. con Normativas Impositivas Soporte \$ 8.341 Atención Telefónica Soporte Remoto Mesa de Ayuda On-Line	Soporte y Actualizaciones \$ 13.452 Atención Telefónica Soporte Remoto Mesa de Ayuda On-Line Resolución de Incidentes Act. A Nuevas Versiones Act. con Normativas Impositivas

Implementación y control:

Para el cálculo del control e implementación del sistema se toma un total de 3 horas diarias de trabajo para el Gerente General, tomando como supuesto un precio de hora de \$300, teniendo anualmente un total de 792 horas, siendo en este caso un total anual de \$237.600.

Anexo 3. Presupuesto de plan de acción 3

Plan de reclutamiento y selección y e inducción.

Se calcula a partir de una remuneración mensual de un puesto, tomando como referencia la totalidad de “sueldos y jornales” de la información financiera de la empresa, teniendo como promedio de sueldos un total de \$20.328.

Plan de capacitación y carrera profesional:

4 Diseño e implementación de planes de capacitación y de carrera	30	36	45	\$ 26.400,00	\$ 31.680,00	\$ 39.600,00
--	----	----	----	-----------------	-----------------	-----------------

Plan de análisis de desempeño:

7 Evaluación del potencial humano y evaluación de desempeño	50	60	75	\$ 44.000,00	\$ 52.800,00	\$ 66.000,00
---	----	----	----	-----------------	-----------------	-----------------

Implementación de capacitaciones:

Se supone que se llevarán adelante 4 espacios mensuales de 2 horas cada uno de capacitaciones a los empleados de Redolfi, en donde la implementación de las mismas será llevada por el Gerente de Recursos Humanos, sin embargo se presupuestaron las horas que incurrirá el personal durante las capacitaciones, siendo de manera anual un total de 96 horas, a un precio de hora de \$300 para 132 empleados, teniendo un presupuesto de \$3.801.600

Control de capacitaciones:

El control de las capacitaciones las llevará adelante el Gerente de Recursos Humanos, presupuesto que se encontrará dentro de su salario mensual, calculado en el plan de acción 1.

Anexo 4. Relevamiento de expectativas de mercado

Inflación (REM)	2020		2021		2022	
	43%	1.43	41%	1.41	35%	1.35